

« Un de mes crédos est : D’abord donner, après prendre »

33 questions à M. Laurent Schlaefli, CEO de la caisse de pension Profond

L’interview suivante est parue le 27 janvier 2019 dans le supplément NZZ Executive en langue allemande (<https://www.profond.ch/media/276/download>) et fut conduite par Walter Hagenbüchle. Profond a traduit cette interview en français.

Aviez-vous dès le départ une vision claire de votre carrière ?

Non, je n’avais pas de plans spécifiques. J’ai fait un apprentissage dans le domaine des assurances et ensuite je me suis continuellement formé tout en restant on and off dans mon travail.

Le diplôme EMBA – HEC des affaires – m’a finalement propulsé vers des perspectives nouvelles de carrière.

Est-ce que les formations en management proposées sont à la hauteur du temps actuel ?

L’offre est multiple et, d’après mon expérience, très bonne. J’ai effectué plusieurs formations à l’étranger et en Suisse.

Quels sont vos bases de management ?

Pour moi, c’est très important que les collaborateurs et collaboratrices aient une liberté de créativité et aussi un pouvoir de décision. Ces deux piliers sont importants pour la satisfaction du collaborateur et mènent également au succès de l’entreprise. Je me vois comme un coach et je promouvois l’esprit d’équipe.

Est-il possible d’apprendre à gérer une entreprise de manière compétente ?

Les techniques de gestion s’apprennent. Mais le leadership, seulement jusqu’à un certain point. Ce qui est important c’est de savoir motiver les gens et de les tirer en avant.

Avez-vous changé vos lignes de gestion avec le temps ?

Non, depuis des années les mêmes valeurs me suivent: l’ouverture, l’honnêteté et l’engagement.

Est-ce qu’un chef peut aussi montrer des faiblesses ?

Mais bien évidemment. Un bon chef connaît ses faiblesses et sait être authentique. Il peut compenser en s’entourant de collègues qui ont les forces équilibrantes.

Que pensez-vous de la situation économique actuelle ?

La situation politique et économique change continuellement. Dans un tel contexte il est important d’avoir une perspective à long terme. Concrètement, je veux dire par là, que les caisses de pension doivent investir de plus en plus dans les actions et dans l’immobilier et ne plus mettre l’accent aussi fort sur les obligations. A long terme, les actions atteignent un rendement nettement plus élevé que les obligations. Et les assurés en profitent. A cet égard, la Suisse peut encore apprendre beaucoup des autres pays.

Est-ce que la division internationale du travail a apporté des effets positifs ?

Oui, elle a amené beaucoup de positifs, mais pas seulement...

Pouvez-vous imaginer des alternatives à la globalisation ?

Non. Ce processus ne peut plus être arrêté. Bien sûr, la globalisation a aussi des effets négatifs mais les effets positifs sont prédominants. Beaucoup de pays émergents ont, par exemple, pu se développer grâce à la globalisation et la situation économique mondiale s’en voit améliorée.

Qu'est-ce qui vous tape sur les nerfs ?
L'injustice et la routine.

Qu'est-ce qui vous fait rire de bon cœur ?

J'aime rire et je ris beaucoup !...aussi sur moi-même. Comme l'a déjà si bien formulé un de nos chers anciens présidents de la confédération : « rire, c'est bon pour la santé ! »

Que disent vos collaborateurs de vous ?

Que je suis aussi rapide que le TGV. Mon défi est de m'assurer que mes collaborateurs aient pu monter dans le train avant que je démarre.

Comment réagissez-vous aux critiques ?

Je considère un feedback constructif comme précieux. Ça me permet d'évoluer. J'ai plus de peine avec les commentaires personnels, non factuels.

Avez-vous déjà été trompé une fois par votre intuition ?

Oui, mais il m'est aussi arrivé de me tromper avec des pensées rationnelles.

Vous arrive-t-il d'engager des anciens collaborateurs ou amis, ou préférez-vous vous entourer de gens anonymes ?

Si des anciens collaborateurs ont les compétences nécessaires pour le poste, ceux-ci seront pris en compte dans le processus d'engagement. Quoi qu'il en soit, ils devront suivre la même procédure d'engagement que les autres candidats. Et la décision de notre directrice RH a une importance non-négligeable dans la prise de décision finale.

Est-ce que les quotas de femmes en entreprise sont nécessaires ?

Nécessaire, non, mais je dirais qu'il est important dans une organisation de pouvoir bénéficier de points de vue différents. La diversité est pour moi un facteur important de succès.

Est-ce que, dans votre entreprise, les candidats et candidates sont parfois googlés ?

Cela ne fait pas systématiquement partie de notre procédure d'engagement. Toutefois je dois avouer avoir quelques fois recours aux réseaux sociaux quand je suis directement impliqué par un engagement.

Quelle importance ont les réseaux sociaux pour vous, professionnellement et en privé ?

En privé, je ne les utilise pas, je préfère les vrais rencontres. Professionnellement, je les utilise, mais diligemment.

Que pensez-vous des managers qui affichent dans les médias leur peu d'heures de sommeil et leur travail durant le week-end ?

Ou bien ces personnes ne savent pas déléguer ou peut-être devraient-elles suivre un séminaire dans le domaine de l'organisation.

En tant que CEO, on est continuellement en pensées avec son travail et je peux comprendre que l'on passe parfois un week-end à travailler, au calme. Mais cela ne doit pas devenir une habitude à long terme.

Abandonneriez-vous votre carrière au profit d'une mission humanitaire?

Actuellement, non. Mais peut-être dans quelques années, qui sait. Les contacts humains sont très importants pour moi. Une telle intervention serait pour moi de toute manière enrichissante à tous égards.

Quand et comment pouvez-vous réellement vous détendre ?

En montant à cheval. Cela fait plus de trente ans que j'ai des chevaux. Ce sont de très bons maîtres dans le domaine de la communication et de la maîtrise de soi. Si l'on veut arriver à quelque chose avec eux il est

nécessaire d'élaborer des stratégies de persuasion, avec la cravache on ne peut rien obtenir si ce n'est le contraire de ce que l'on voulait.

Diriez-vous que les modèles sont encore d'actualité ou plutôt un obstacle dans la réalisation de soi ?
Depuis que je suis actif dans le monde professionnel, j'ai eu essentiellement des supérieurs qui m'ont servi de modèle. Ceux-ci m'ont fortement influencé et m'ont fait avancer.

Quels conseils donneriez-vous aux jeunes qui débutent dans la vie professionnelle ou à vos enfants ?
Un de mes crédos est : d'abord donner, avant de prendre. Mon expérience m'a montré que cela était payant. Quant à mes enfants, je vais leur conseiller d'apprendre plusieurs langues afin d'avoir la possibilité de mieux comprendre les gens et leur culture.

Comment pensez-vous avoir été évalué par les personnes responsables de votre éducation scolaire ?
Ma professeur de français à Avenches doit se demander comment ai-je bien pu réussir à approfondir mes connaissances d'allemand de la sorte !

Est-ce vous pensez que l'éducation scolaire vous a enseigné l'essentiel ?
Oui. L'école m'a appris beaucoup de choses utiles. Et je trouve que notre système est bon. Quand je revois mes anciens camarades de classe, je suis épaté de voir ce que tous ont accompli.

Pourriez-vous imaginer une vie dans un monastère ?
Uniquement pour une courte durée. Ma famille me manquerait trop.

Est-ce que vous arrivez parfois en retard ?
Non, le cliché de « Welsch » ne se confirme pas pour moi dans ce cas.

Croyez-vous à la providence et au destin ?
Je crois qu'il faut prendre la vie comme elle se présente. L'important est de tirer le meilleur de chaque situation.

Est-ce que vous êtes confiant pour l'avenir de la Suisse ?
Absolument ! La Suisse a toujours réussi à s'affirmer dans les situations difficiles. J'apprécie beaucoup notre modèle politique.

Quels problèmes les politiques devraient-elles aborder sans tarder ?
Plus de poids devrait être mis sur la durabilité. En Suisse, par exemple, il serait important de mettre urgemment en place des réformes durables dans la prévoyance vieillesse. Le thème de la durabilité est fortement ancré dans la stratégie d'entreprise de Profond.

Une de vos sagesses de vie ?
Une grande aventure à travers la Sibérie, dans des conditions extrêmes, m'ont poussé dans mes derniers retranchements. Là, j'ai appris ce que voulait dire `s'adapter à des situations inattendues`. De là me vient une de mes sagesses : toujours rester flexible.

Quel pourrait être le titre de cet interview ?
Avancer à la vitesse de l'éclair.

Laurent Schlaefli, 47 ans, CEO de la caisse de pension Profond. Le Romand, économiste d'entreprise, a bien 30 ans d'expérience dans le domaine des assurances. Il a, entre autres, été actif plus de 20 ans chez AXA. Profond est une des caisses de retraites les plus performantes de Suisse. Les fonds de pension gérés s'élèvent à environ 8 milliards de francs (statut janvier 2019) et la société compte plus de 50'000 assurés. Le nombre des assurés a augmenté de 30% ces deux dernières années.